

**Análisis documental sobre el impacto del clima organizacional en los colaboradores
de ocho empresas en la ciudad de Popayán, según revisión de estudios de caso de la
Especialización de Gerencia del talento humano de la Fundación Universitaria de Popayán**



Mileidy Anacona Quiñones

Karen Andrea López Cabrera

Fundación Universitaria de Popayán

Facultad de Ciencias económicas, contables y administrativas

Popayán - Cauca

2023

**Análisis documental sobre el impacto del clima organizacional en los colaboradores
de ocho empresas en la ciudad de Popayán, según revisión de estudios de caso de la
Especialización de Gerencia del talento humano de la Fundación Universitaria de Popayán**

Mileidy Anaconda Quiñones

Karen Andrea López Cabrera

Trabajo de grado para optar título de Administradora de Empresas

Mg. Sonia Gaviria Armero

Asesora

Fundación Universitaria de Popayán

Facultad de Ciencias económicas, contables y administrativas

Popayán - Cauca

2023

Nota de aceptación: _____

Asesor: _____

Magister, Doctor, XXXXXX

Jurado 1: _____

Magister, Doctor, XXXXXX

Jurado 2: _____

Magister, Doctor, XXXXXX

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios, porque gracias a él tenemos el valor y la sabiduría para cumplir nuestro sueño de ser profesionales, a nuestros padres que son un pilar fundamental y quiénes han creído en nosotras, dándonos ejemplo de superación, humildad y sacrificio, enseñándonos a valorar todo lo que tenemos y fomentando en nosotras el deseo de superación y de triunfo.

A la Fundación Universitaria de Popayán por darnos una educación de calidad y por último a nuestros compañeros que hicieron parte de este proceso.

Agradecimientos

Agradecemos enormemente a Dios, por sus bendiciones y por darnos la sabiduría necesaria para llevar a cabo este proyecto, agradecer a nuestros padres por su amor infinito y su gran compromiso para con nosotras, a los maestros por todo el conocimiento y el apoyo que nos brindaron en cada etapa de esta hermosa carrera, agradecemos a nuestra asesora de proyecto, Dra. Sonia Gaviria por el acompañamiento, paciencia y la dedicación que tuvo para ayudarnos a culminar este proceso con éxito.

Tabla de contenido

Resumen.....	10
Introducción	11
CAPÍTULO I.....	12
1.1 Planteamiento de problema.....	12
1.1.1 Formulación del problema	13
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Marco teórico	16
1.5 Metodología	31
1.5.1 Tipo de estudio	31
1.5.2. Diseño.....	32
1.5.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	32
1.5.4. Pasos metodológicos	32
CAPITULO II	33
2.1 Clasificación de la información obtenida de los documentos de estudio de caso.....	33
2.1.1 Caracterización, autores y descripción de las organizaciones objeto de estudio.	33
2.1.2 Dimensiones y variables identificadas sobre clima organizacional en los casos objeto de estudio.....	41
CAPÍTULO III.....	58
3.1 Análisis e interpretación de resultados.....	58
3.2 Análisis.....	58

3.2.1 Motivación	58
3.2.2 Comunicación.....	59
3.2.3 Liderazgo.....	60
3.2.4 Trabajo en equipo.....	60
3.2.5 Capacitación	61
Conclusiones.....	62
Recomendaciones	63
Glosario.....	64
Referencias bibliográficas	70

Lista de figuras

Figura 1. <i>Tipología de Clima Laboral propuesta por Likert</i>	20
Figura 2. <i>Tipología de Clima Laboral propuesta por Rousseau</i>	21
Figura 3. <i>Modelo de Calidad de Vida Laboral propuesto por Nadler y Lawler</i>	24
Figura 4. <i>Componentes de la calidad de vida en el trabajo según Moller.</i>	24

Lista de gráficas

Gráfica 1. <i>Porcentajes de las dimensiones de Águila Roja</i>	44
Gráfica 2. <i>Porcentajes de las dimensiones de Diagnosticar</i>	46
Gráfica 3. <i>Porcentajes de las dimensiones de la IPS Minga</i>	48
Gráfica 4. <i>Porcentajes de las dimensiones de la Industria Licorera del Cauca</i>	50
Gráfica 5. <i>Porcentajes de las dimensiones del Banco AV Villas</i>	52
Gráfica 6. <i>Porcentajes de las dimensiones de la Clínica Cuidado Renal</i>	54

Gráfica 7. <i>Porcentajes de las dimensiones de Asmet Salud</i>	
56	
Gráfica 8. <i>Porcentajes de las dimensiones de la Secretaría de Salud</i>	58
Gráfica 9. <i>Dimensiones en las organizaciones</i>	
59	
Lista de tablas	
Tabla 1. <i>Dimensiones del clima organizacional establecidas por Litwin y Stringer</i>	21
Tabla 2. <i>Información del caso aplicado a ASMET Mutual</i>	
35	
Tabla 3. <i>Información del caso aplicado a Café Águila Roja</i>	37
Tabla 4. <i>Información del caso aplicado a IPS Minga</i>	
38	
Tabla 5. <i>Información del caso aplicado a Secretaría de Salud Departamental del Cauca</i>	39
Tabla 6. <i>Información del caso aplicado a AV Villas.</i>	
40	
Tabla 7. <i>Información del caso aplicado al Centro de Cuidado Renal</i>	41
Tabla 8. <i>Información del caso aplicado a la Industria Licorera del Cauca</i>	41
Tabla 9. <i>Información del caso aplicado a Diagnosticar IPS SAS Laboratorio clínico</i> ...	42
Tabla 10. <i>Dimensiones y variables en águila Roja</i>	
43	
Tabla 11. <i>Dimensiones y variables en Diagnosticar</i>	
45	
Tabla 12. <i>Dimensiones y variables de la IPS Minga</i>	
47	
Tabla 13. <i>Dimensiones y variables en la Industria Licorera del Cauca</i>	49
Tabla 14. <i>Dimensiones y variables en Banco AV Villas</i>	
51	

Tabla 15. <i>Dimensiones y variables en la Clínica de Cuidado Renal</i>	53
Tabla 16. <i>Dimensiones y variables en Asmet Salud</i>	55
Tabla 17. <i>Dimensiones y variables en la Secretaría de Salud</i>	57

Resumen

Este proyecto de investigación, se centra en la realización del estudio y análisis documental de casos correspondientes a la especialización de gerencia del talento humano en 8 empresas de la ciudad de Popayán, con el fin de analizar aspectos fundamentales de una organización, como el clima organizacional y la motivación laboral. Para ello se llevó a cabo una revisión detallada de cada uno de los estudios de casos ya efectuados, logrando así, centrarnos en los temas más relevantes que son: motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y ambiente laboral, los cuales, fueron expuestos de manera detallada con información centrada en el caso de estudio, de manera que se pudiese obtener una comprensión clara de los puntos que se llevan a cabo, y así poder lograr los objetivos planteados. De igual forma se realiza una ficha de contenido, cuya función primordial será condensar la información que nos permita la identificación práctica de los estudios de casos, para poder determinar la influencia que tiene el clima organizacional en las ocho empresas de estudio y referente al análisis de los resultados obtenidos, se pueda observar cual es el nivel de satisfacción del clima organizacional y la motivación laboral de las ocho empresas.

Introducción

El presente proyecto tiene como fin realizar una revisión documental y Analizar con base en ocho estudios de caso de la Especialización de Gerencia del Talento Humano, de la FUP, la incidencia del clima organizacional en colaboradores de ocho empresas en la ciudad de Popayán. Su importancia radica en analizar la percepción que tienen los colaboradores frente a los factores que inciden de manera positiva y negativa en el clima organizacional y la motivación laboral.

Nuestra investigación encontró seis dimensiones, como lo son: Motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, capacitación y ambiente laboral. El clima organizacional es una base fundamental dentro de las organizaciones, tener un ambiente de trabajo sano hace que el desempeño de la empresa y del trabajador sea excelente, mejora el estado de ánimo y la productividad en sus tareas diarias, estar motivado en el trabajo trae consigo consecuencias psicológicas positivas como la autorrealización, el sentirse competente, útil y mantener una autoestima alta.

De tal manera se realiza una ficha de trabajo donde se condensará toda la información necesaria que nos permita identificar que tan fortalecido está el clima organizacional y la motivación laboral en las empresas de Popayán.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento de problema

El clima laboral toma relevancia en las organizaciones, toda vez, que el capital humano se considera como un elemento transcendental en el éxito empresarial, debido a que el estado de ánimo y bienestar, afecta significativamente la eficiencia en el desempeño de los colaboradores, siendo factor preponderante que interfiere en la productividad y por lo tanto influye en los resultados e indicadores y calidad de la organización.

El aspecto psicológico y emocional, tiene relación directa con el desempeño individual y de los equipos de trabajo; esto conlleva a que el clima laboral sea importante porque involucra una relación en la que el trabajador compromete su capacidad física y emocional.

Por lo anterior se infiere que, a un mejor clima organizacional, mejor resultado en los niveles de satisfacción laboral, esto permite mayor compromiso en las organizaciones, aspecto que procura el presente estudio de investigación de análisis documental, que centre su interés no sólo en los aspectos organizacionales, sino también en el aspecto motivacional del capital humano.

Debe señalarse que, dentro del componente curricular de la especialización del Talento Humano de la Fundación Universitaria de Popayán, se plantea como opción de grado la realización de estudios de caso, documentos que cuentan con el rigor metodológico acorde al nivel de formación y de los cuales se toman ocho (8) de ellos como referencia para éste estudio; siendo estos, los ejercicios realizados por Marín y Rojas (2022) quienes en su investigación se plantearon analizar el clima organizacional desde la percepción de los colaboradores de la sede administrativa Asmet mutual, ubicada en la ciudad de Popayán-Cauca. Chito y Maca realizaron un estudio de clima organizacional de la IPS-I Minga sede Popayán, durante el primer trimestre 2021. Por su parte, Arcos (2021) se propuso identificar los factores que afectan el clima

organizacional de los colaboradores del proceso de Inspección Vigilancia y Control Sanitario de la secretaria de salud Departamental del Cauca para plantear estrategias de fortalecimiento y mejoramiento institucional. López y Trujillo (2021) Realizaron un diagnóstico de clima organizacional en la agencia Popayán -Café Águila Roja.

En ese mismo sentido, Ruiz y Sabogal (2021) en su momento se propusieron realizar un estudio del clima laboral en el banco AV villas en la ciudad de Popayán, sede centro, sala de libranza 121. El estudio de Agredo (2020) tuvo como objetivo conocer el clima organizacional de un centro de cuidado renal en la ciudad de Popayán, mediante el levantamiento de un estudio diagnóstico.

Así mismo, Domínguez y Collazos (2020) analizaron el clima organizacional e identificaron las variables que lo afectan significativamente en la Industria Licorera del Cauca. Finalmente, en el estudio realizado por Arbeláez y Navia (2019) analizaron el clima organizacional en diagnosticar IPS S.A.S laboratorio clínico, para contribuir al proceso de humanización.

En general, se ha observado el interés de los autores en identificar la influencia de los gerentes en crear un entorno organizacional apropiado en el que los empleados pueden desarrollar de manera eficiente los roles asignados y con mayor autonomía. Se midieron aspectos relevantes en los sectores económicos de servicio, comercial e industrial, para lo cual, los autores de los estudios de caso, aplicaron encuestas permitiendo extraer datos con información relevante que se presentan.

1.1.1 Formulación del problema

Por lo anterior, es importante preguntarse:

¿Cuál es el impacto del clima organizacional en los colaboradores de ocho (8) empresas de la ciudad de Popayán, según revisión documental a estudios de caso de la especialización de Gerencia del Talento Humano de la Fundación Universitaria de Popayán?

1.2 Justificación

Para una empresa debe ser importante el deseo de mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, para esto, debe evaluar la naturaleza de las relaciones interpersonales, tipo de trabajo y estructuras jerárquicas, lo que hace necesario que en cualquier empresa haya una integración entre individuo y organización; este es un proceso continuo y comienza desde que el individuo ingresa a su sitio de trabajo y se da por las necesidades que tenga ésta; es un proceso personal con expectativas que busca la identificación del individuo con la empresa y sus metas organizacionales.

Cuando se evalúa el clima laboral, se conocen los problemas mutuos, lo que permite tomar acciones correctivas y propender por un plan de mejora. De acuerdo con lo anterior este estudio se justifica por las razones siguientes: el tema de clima organizacional es un aspecto relevante tanto para el mundo empresarial como para la investigación formativa, motivo por el cual, esta revisión fortalecerá a otras investigaciones documentales que puedan realizarse en el área específica de gestión del Talento Humano, así como el fortalecimiento de la línea de investigación organizacional del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria de Popayán.

Desde el punto de vista académico por lo mencionado anteriormente, el estudio planteado estará vinculado dentro de la línea de investigación “Desarrollo empresarial, Innovación y TIC” del grupo de investigación IDEESE. La investigación que se plantea será totalmente viable, ya que se dispone de la información y de la autorización de la asesora de los mencionados estudios de caso.

El instrumento que se utilizara para el análisis de las dimensiones del clima organizacional y sus respectivas variables como son motivación, comunicación, trabajo en equipo, capacitación, ambiente laboral y liderazgo, en este caso será una ficha de contenido, cuya función será condensar la información estructurando una identificación práctica de los documentos base de estudio. Cabe indicar que la investigación y sus resultados tendrán un impacto académico que se enmarcara dentro de la metodología documental de corte descriptivo, estos contarán con una preferencia marcada en el área del desarrollo organizacional, desde enfoques teóricos especificados y referencias mencionadas en los documentos, los cuales tendrán una implicación valorativa bibliográfica.

De otra parte el valor teórico de esta investigación será lograr condensar información valiosa de las dimensiones y variables de estudio, con el fin de incluir e impactar en investigaciones de este nivel académico, en razón a que será el primer estudio de este corte en el área organizacional del programa, que recopile en un solo documento aspectos de investigación documental como conceptos, teorías, estudios y demás información que será base fundamental para futuras investigaciones. Con el análisis que se realice, se logrará identificar la influencia del clima organizacional en colaboradores de ocho (8) empresas de la ciudad, por lo que se busca dar una conceptualización más clara en relación con el clima laboral.

Finalmente, en alcance y limitaciones del clima organizacional determina ciertos comportamientos en las personas, los cuales a su vez inciden en su productividad y en consecuencia en la salud económica de la empresa, por lo que se convierte en un ciclo que se retroalimenta de manera constante. Este estudio de investigación se circunscribe a la información y recurso bibliográfico y recursos investigativos relacionados al clima organizacional, solamente tomando como referente los ocho documentos de estudio de caso. Es importante señalar que los

resultados que arrojan y se documentan, son el compilado de los estudios previos (estudios de caso) que soportan el presente estudio de investigación.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar con base en ocho (8) estudios de caso de la Especialización de Gerencia del Talento Humano, de la FUP, la incidencia del clima organizacional en colaboradores del mismo número de empresas en la ciudad de Popayán.

1.3.2 Objetivos específicos

Describir las dimensiones y las variables de mayor incidencia y objeto de análisis con relación al clima organizacional en ocho (8) estudios de caso de la Especialización en Gerencia del Talento Humano.

Conocer las metodologías e instrumentos aplicados en relación a los estudios de caso objeto de la investigación.

Analizar los resultados de la incidencia del clima organizacional en los colaboradores de las ocho (8) empresas, acorde a los documentos de estudio de caso.

1.4 Marco teórico

El clima laboral hace referencia a la percepción del ambiente de trabajo que tienen los miembros de una organización, esta percepción está relacionada con la manera en cómo los trabajadores realizan su trabajo, dicho de otra forma, este es una base fundamental en todas las organizaciones, puesto que si hay un buen clima laboral es posible que sus colaboradores realicen su trabajo con más empeño y dedicación, lo que va a generar mejores resultados en cuanto al rendimiento, eficacia y eficiencia en los trabajadores. En tal sentido, Lewin (como se citó en Olaz, 2013) afirma que un buen clima laboral es un componente esencial al interior de cualquier

organización, señalando que “el comportamiento humano está influido por el campo psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona” (p.4).

No obstante, la percepción frente a clima laboral en muchas ocasiones no tiende a ser vista como un factor relevante en el funcionamiento de las organizaciones, las cuales suelen dejar de lado lo que en realidad pueden llegar a significar estos componentes tanto a nivel laboral como personal de sus miembros, trayendo como consecuencia factores negativos dentro de la organización.

Por su parte, James y Jones (como se citó en Olaz, 2013) apuestan por una definición en la que el clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse clima psicológico, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos.

En tal sentido, Dessler (citado por Olaz, 2013) concibe el clima como:

Las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que de construyen el significado inicial otorgado al clima. (p.5)

Así, encontramos una variedad de estudios científicos referentes al entorno organizacional en donde se evidencia que el clima laboral influye notablemente en la motivación, satisfacción y eficiencia de sus trabajadores en donde claramente se afirma que el clima laboral influye directamente en la calidad de vida de sus colaboradores (Salgado et al., como se citó en Castillo, 2014).

En coherencia, Chiavenato (como se citó en Quispe, 2016) define el clima organizacional como “el grado motivacional de los trabajadores, las cuales desencadenan diversos tipos de motivación de acuerdo a la estrecha interacción que existe del sujeto y su ambiente de trabajo” (p.28).

Al respecto, es importante destacar que el clima laboral y la motivación juegan un papel indispensable dentro de la vida organizacional, puesto que su funcionamiento y productividad podrían estar en juego debido a un mal desarrollo y potenciación en las variables anteriormente mencionadas, esto teniendo en cuenta que cuando se mejora el ambiente interno conduce a que la organización sea más eficiente y que su desempeño sea mucho más elevado y estable.

Por consiguiente, es de vital importancia la relación que los trabajadores tienen con sus líderes, compañeros de trabajo, clientes y proveedores, dado que mediante esta interacción se empezará a construir un ambiente de trabajo favorable en cuanto al clima organizacional. Sin embargo, es posible que esto pueda llegar a afectar la relación inicial con los miembros de la organización ya que se pueden generar una serie de limitaciones que en cierta medida tendrán una afectación dentro de la organización ya que esto refleja el comportamiento de quienes integran determinada organización (Brancato y Juri, 2011).

De esta manera, la medición del clima organizacional se convierte en un proceso de gran relevancia al interior de las organizaciones, pues a través de su diagnóstico la organización podrá conocer la percepción que tienen sus colaboradores frente a ella y de esta manera generar planes de intervención y mejoramiento organizacional, encaminados a garantizar el bienestar y calidad de vida de sus miembros.

En este orden de ideas, se encuentran al interior de la revisión de los estudios de caso de la especialización en Gerencia del Talento Humano, objeto de esta investigación, diversas

tipologías de clima laboral, de las cuales se retomarán algunas de ellas para dar sustento teórico al presente documento.

Se retoma a algunos, inicialmente a Likert (como se citó en Rodríguez, 2016) quien plantea una tipología compuesta por cuatro tipos de clima laboral, los cuales se muestran en la figura 1.

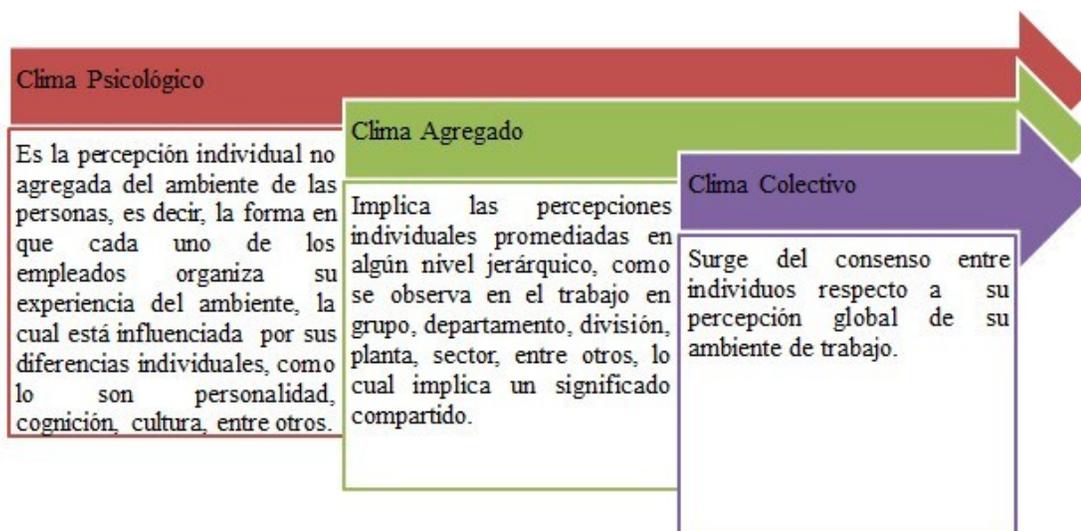
Figura 1. *Tipología de Clima Laboral propuesta por Likert*



Fuente: Tomada de Rodríguez, 2016, p.7.

Así mismo, Rousseau (como se citó en Álvarez y Flórez, 2010), propone una diferenciación conceptual en tres tipos de clima laboral, como se observa en la figura 2.

Figura 2. *Tipología de Clima Laboral propuesta por Rousseau*



Fuente: Tomada de Álvarez y Flórez, 2010, p. 8.

A su vez, Litwin y Stringer (como se citó en Pucheu, 2014), proponen nueve (9) dimensiones del clima organizacional, las cuales se enlistan en el cuadro 1.

Tabla 1. Dimensiones del clima organizacional establecidas por Litwin y Stringer

Estructura:	La sensación que los empleados tienen respecto a las regulaciones en el grupo, cuántas reglas, normativas y procesos existen. ¿Hay un énfasis en la "burocratización" y la compartimentalización o una atmósfera suelta e informal?
Responsabilidad:	La sensación de ser su propio jefe, no teniendo que validar todas las decisiones. Cuando tienes que hacer un trabajo que es <i>tu</i> trabajo
Recompensa:	La sensación de ser recompensado por un trabajo bien hecho, enfatizando las recompensas en vez de los castigos; la percepción de equidad en las políticas de promoción y sueldos.
Riesgo:	La sensación de desafío y riesgo en el trabajo y la organización. Hay un énfasis en la toma de riesgos calculado versus trabajar evitando ponerse en situaciones riesgosas.
Calidez:	La sensación que la camaradería prevalece con el grupo. Hay un énfasis en ser aceptado en el grupo de una manera amistosa e informal
Apoyo:	La percepción que los ejecutivos y compañeros serán una fuente de soporte, desde arriba y abajo en la organización.
Estándares:	La importancia percibida de las metas y los estándares de desempeño formales e informales, con énfasis en hacer un buen trabajo y enfrentar desafíos individuales y grupales.
Conflicto:	La sensación de que los ejecutivos y otros trabajadores desean oír diferentes opiniones, abriendo los problemas a discusión antes que ignorarlos o tratar de minimizarlos.
Identidad:	La sensación de pertenencia en la organización y de que se es un miembro valorado por el equipo de trabajo La existencia de un espíritu de cuerpo.

Fuente: Pucheu, 2014, p. 330.

Dicho lo anterior, puede concluirse entonces, argumentando que el clima laboral es un conjunto de características que describen a una organización, las cuales, hacen que una organización sea completamente diferente de otra, que estas puedan conservarse siempre dentro

la organización y sean los insumos más importantes e influyentes en el comportamiento de los seres humanos dentro del contexto laboral, es así entonces como se obtendrá un buen clima laboral, generando mayor satisfacción, cohesión y participación entre los miembros que componen y son elementos claves dentro de las organizaciones, por el contrario un clima inadecuado va a generar desinterés, apatía e insatisfacción en los colaboradores.

Por su parte, como se ha tratado de establecer puede inferirse que el clima laboral ejerce cierta influencia en la satisfacción laboral y por ende en la calidad de vida de los trabajadores, y es allí donde la motivación, refiere especial atención por el cual a continuación se buscará realizar una aproximación conceptual frente al tema del clima organizacional en ocho organizaciones de Popayán.

Para García (2005):

Los niveles de satisfacción que el hombre alcanza, no sólo dependen de las condicionantes externas, sino también de las internas, es decir de su autovaloración y la jerarquía motivacional. En la estructura del área subjetiva de la calidad de vida tenemos, pues, como núcleo central, una dimensión psicológica, la cual expresa el nivel de correspondencia entre las aspiraciones y expectativas trazadas por el sujeto y los logros que ha alcanzado o puede alcanzar a corto o mediano plazo. (p.8)

Al respecto, Chiavenato (2009), menciona que la calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables.

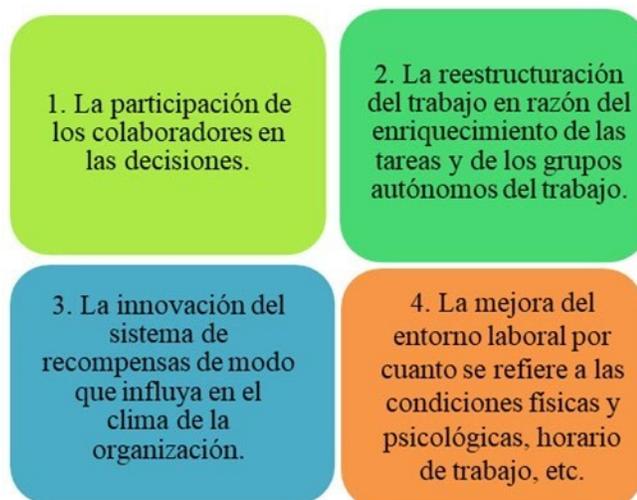
De esta manera, de acuerdo a Espinosa y Morris (2002):

La recuperación del concepto de calidad de vida surge a partir de la crítica a los enfoques economicistas sólo centrados en el bienestar material de las sociedades a nivel agregado y que dejan de lado los componentes subjetivos y sociológicos relacionados con el bienestar integral de las personas en su diversidad. De hecho, la calidad de vida es un concepto subjetivo, que está relacionado con la percepción que tienen las personas acerca de su vida, en el sentido de si se sienten realizadas con sus propias expectativas y proyectos. (p. 26)

En tal sentido, Segurado y Agulló (2002) argumentan que la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos que constituyen el medio ambiente de trabajo (condiciones ambientales, organización del trabajo, contenido del puesto, horarios, salario, salud y seguridad laboral, ritmo de trabajo, etc.), por lo que se hace indispensable entonces, que las organizaciones puedan establecer un punto de equilibrio entre el favorecimiento tanto de las condiciones físicas de sus trabajadores como también de sus condiciones psicológicas, esto teniendo en cuenta que las estrategias de motivación desarrolladas por las organizaciones y la valoración que estas tengan ante el esfuerzo y rendimiento de sus colaboradores hará que estos se sientan motivados y empoderados de su ejercicio, así, estas estrategias se verán reflejadas en su desempeño a la hora de cumplir metas u objetivos.

Los anteriores argumentos, pueden ligarse entonces con el Modelo de Calidad de Vida Laboral propuesto por Nadler y Lawler (como se citó en Chiavenato, 2009), quienes afirman que la calidad de vida dentro la organización se puede fortalecer, si las organizaciones optan por el adecuado desarrollo de los cuatro aspectos que se observan en la figura 3.

Figura 3. *Modelo de Calidad de Vida Laboral propuesto por Nadler y Lawler*



Fuente: Chiavenato, 2009, p.493.

A su vez, Moller (citado por Chiavenato, 2009), refieren nueve (9) componentes de la calidad de vida laboral, fundamentales para propiciar ambientes de trabajo óptimo y propicio para el desarrollo de las organizaciones que se observan en la figura 4.

Figura 4. Componentes de la calidad de vida en el trabajo según Moller.



Fuente: Chiavenato, 2009, p.492.

Indiscutiblemente, el papel que cada una de estas variables cumplen al interior de una organización es decisivo, pues su buen manejo y desempeño son fundamentales no solo para el crecimiento de la empresa sino también para el bienestar de los colaboradores, siendo estos el eje más importante dentro de la vida de cualquier organización.

En ese orden de ideas, la motivación laboral remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana (Reeve, 2003).

La motivación en el trabajo juega un papel muy importante dentro de las empresas para poder fortalecer el clima organizacional, según, Kanfer (1990), Campbell y Pritchard (1976) y Vroom (1964) definen que la motivación es una fuerza psicológica que opera desde adentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales. Desde hace mucho tiempo se ha comprobado que las personas necesitan tener un ambiente sano dentro de las empresas para que se enfoquen principalmente en alcanzar los objetivos tanto organizacionales como personales.

Para Robins (2005):

La motivación laboral cómo los procesos quedan en cuenta de la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta, entre más satisfecha y motivada este una persona mayor será el esfuerzo y dedicación en su trabajo. (p.155)

De tal manera, Robins (2005) explica que la motivación laboral es un proceso que necesita de la fuerza del trabajador por lograr una meta, además de depender de lo constante que puede hacer el empleado para lograrla.

Por otro lado, la teoría de Maslow (1954) se ha convertido en una de las más importantes en el campo de la motivación, gestión empresarial y comportamiento, el autor plantea una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas y se describen a continuación:

1. Necesidades fisiológica Son las necesidades más básicas y están orientadas hacia la supervivencia del hombre: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo o sueño, entre otros.
2. Necesidades de seguridad: protección, seguridad, orden, ley, límites o estabilidad, entre otros.
3. Necesidades de relación social: familia, amor, afecto, pertenencia o trabajo en grupo, entre otros.
4. Necesidades de ego o estima: logro, estatus, fama, responsabilidad o reputación, entre otros.
5. Necesidades de autorrealización. Cada persona debe suplir todas estas necesidades para poder tener un mejor rendimiento diario en cada una de sus actividades, es necesario poder entender que cada persona es distinta y cada empresa debe velar por sus empleados y entender que necesitan atención.

Uno de los aspectos más importantes que se deriva de esta teoría, y que se ha demostrado posteriormente, es que una vez satisfechas unas determinadas necesidades, estas dejan de funcionar como elementos motivadores. De esta conclusión, se deriva que para motivar a los trabajadores de una organización en la ejecución de sus tareas es necesario permitirles satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas no satisfechas.

El modelo E-R-C de Alderfer (1969) reduce las cinco necesidades planteadas por Maslow a tres. Estas tres necesidades son:

1. **Necesidades de Existencia:** En este conjunto de necesidades básicas se incluyen la provisión de elementos básicos para la supervivencia humana. Lo que Maslow denominó como necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. **Necesidades de Relación:** Estas necesidades afectan al deseo personal de crear vínculos de importancia y corresponden a las necesidades de relación social de Maslow.
3. **Necesidades de Crecimiento:** Por último, las necesidades de crecimiento se refieren al deseo de desarrollo individual o como lo definió Maslow, de estima o autorrealización.

La teoría bifactorial de Herzberg (1959) estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva. Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales, los factores higiénicos y los motivacionales.

Este autor considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto, Herzberg es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción.

Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros.

Herzberg (1959) enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes.

En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo. En investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran, por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación). Dentro de este contexto relacional, se puede definir la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Marín et al., 1990).

Motivador: mientras que la real academia de la lengua española lo define de forma simple como “que motiva “, Puri (2001) considera que motivador es lo que incide la motivación y puede ser como una persona o una entidad: “como persona, el motivador puede ser un gerente que motiva al trabajador, o un trabajador que se motiva a sí mismo. Como entidad, un motivador puede ser cualquier razón, necesidad, deseo o motivo”. Krieger (2001) por su parte afirma que “los motivadores son factores que inciden a una persona a actuar, un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona “. Mientras que motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos que incrementan el impulso de satisfacer estos deseos.

Motivación vs satisfacción: estudiando la realidad empresarial, parece que motivar supone satisfacer al empleado, complacerle para que trabaje más y, los directivos como consecuencia de no estar dispuestos, o de ver imposible satisfacer desestiman el motivar. Con frecuencia los responsables de los recursos humanos, encargados de establecer los programas de motivación e incentivos, desconocen el sentido de la motivación laboral y confunden los términos de satisfacción y motivación.

Mientras que la satisfacción se puede considerar el cumplimiento de un deseo objetivo, la motivación, por el contrario, hace referencia a lo que impulsa al individuo a intentar cubrir ese mismo deseo u objetivo. Por ello se puede dar que un trabajador esté muy satisfecho en su puesto de trabajo, pero no esté motivado por él. El motor del motivo del movimiento en el ser humano, es la necesidad. Sí aceptamos esto podemos afirmar que para saber cómo motivar a los trabajadores lo único que se debe hacer es conocer sus necesidades.

Es importante señalar que, aunque las necesidades en la motivación siguen jugando un papel importante, este ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y, actualmente, más que de “necesidades” se habla de valores y de motivos.

En las dos primeras eras, la función de los departamentos de recursos humanos, era el manejo de planillas, nómina y relaciones de sindicatos y colectivas del trabajo, estas se transforman actualmente, en departamentos de talento humano, preocupados por el desarrollo y desempeño del personal (Bohlander et al., 2001).

Las empresas, pues, depende de las personas que las conforman directamente, ya que estas producen bienes, operan máquinas, atienden clientes y alcanzan objetivos, para ser competitivos en el mercado. Las personas, desde el mensajero, conserje; es decir, del nivel más abajo les dan vida a las organizaciones con su dinamismo, impulso, creatividad y racionalidad (Alles, 2007).

No existe nada fortuito ni casual, los acontecimientos presentes responden a los acontecimientos del pasado y el cambio de términos de Administración de Recursos Humanos a Gestión del Talento Humano o Gestión del Conocimiento, lleva consigo un proceso de transformaciones sociales, políticas y económicas que constituyen la base sobre la cual se sustenta las relaciones laborales y el rol protagónico que juega hoy en día el trabajador (Llanos, 2016a, p.144).

El autor propone que la motivación humana se basa en la voluntad de satisfacer sus necesidades (fuerza interna), identificando una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más altas de realización personal. Las cinco necesidades son necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertinencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización (Maslow, 1943).

De acuerdo con Locke y Latham (1990), la Teoría del establecimiento de metas, asume que la motivación es un proceso racional y consciente, donde la persona tiene la capacidad de establecer metas de distinta índole, con lo que aquí de nuevo se enfatiza la capacidad de autorregulación de la conducta. Su idea básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de la persona.

Vroom (1964) considera que el determinante fundamental de la motivación humana debe buscarse en las creencias, las expectativas y las anticipaciones que una persona realiza respecto a situaciones futuras, afirma que la conducta es una función de tres variables multiplicativas (la expectativa, la instrumentalidad y la valencia del resultado).

Desde la teoría social-cognitiva de Bandura (1986, 1997, 2001, entre otros) las personas son vistas como autoorganizadas, reflexivas y autorreguladas más que como organismos reactivos determinados y guiados por las fuerzas ambientales: Por tanto, también aquí se subraya el carácter autorregulador del ser humano, que se observa a sí mismo, genera expectativas sobre

su eficacia y sobre los resultados que puede conseguir; de forma que se evalúa de acuerdo con distintos criterios. Un elemento fundamental de esta teoría es el constructor de autoeficacia, entendida como las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras (Bandura, 1997). Según el autor, son nuestras expectativas de eficacia las que más determinan las metas que nos fijamos, las actividades que elegimos y nuestra disposición a emplear esfuerzo y persistir en ellas.

Gagné y Deci (2005), por su parte, la necesidad de autodeterminación está relacionada con la libertad de control necesaria para que la motivación intrínseca se muestre realmente operativa. Señalan que las personas necesitan sentirse autónomas y competentes, de forma que los factores sociales que estimulan la autonomía y la competencia mejoran la motivación intrínseca, mientras que los factores que no estimulan ni la autonomía, ni la competencia la socavan, dejando a los individuos o bien controlados por las contingencias externas o bien sin motivación.

Amaru (como se citó en Sum, 2015) argumenta que el buen desempeño para el colaborador es el resultado que logra el candidato de un cargo y este depende de muchas circunstancias. Siendo uno de los más importantes para el trabajo, la motivación. La motivación para realizar las actividades laborales da como resultado que el individuo tenga la disposición, interés y voluntad de alcanzar o realizar una tarea, meta u objetivo de la organización.

Slocum (2009) explica que el método más utilizado para motivar al personal en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar la conducta de un individuo mediante la utilización de recompensas y castigos. El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización tales como mejorar la productividad.

Todos estos autores nos hacen entender que cada ser humano necesita estar motivado todos los días para poder crear un ambiente organizacional agradable donde se sientan comprendidos, donde haya una buena comunicación, donde les permitan cumplir todas sus necesidades, que puedan sentirse cómodos a la hora de tomar decisiones importantes que ayuden al mejoramiento de la empresa y también para mejorar el clima organizacional que permita el cumplimiento de las metas organizacionales.

1.5 Metodología

Se utilizó metodología de corte cualitativo para la revisión documental, permitiendo identificar en los estudios de caso definidos con anterioridad, las autorías y sus discusiones; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de indagación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos de estudio de caso y las ideas de los autores; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar otros ámbitos.

1.5.1 Tipo de estudio

Definiendo el estudio de tipo descriptiva el cual pertenece a la revisión documental propuesta por, Hernández (2014) define que este estudio describe fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren; como es, lo que persigue, éste estudio de investigación.

1.5.2. Diseño

La revisión documental presenta un diseño no experimental en donde Hernández (2010) explica claramente que el diseño no experimental de una investigación es observar un fenómeno existente, tal cual como se está presentando en su contexto natural para que posteriormente a esto se pueda analizar las variables de este, evidenciando este proceso en el objetivo de esta revisión documental el cual se concentra en buscar, observar y evidenciar en ocho (8) estudios de caso sobre clima organizacional a igual número de organizaciones en la ciudad de Popayán, Departamento del Cauca, en Colombia.

1.5.3. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó como técnica para recolección de datos, el análisis documental, que es una técnica que permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Su papel consiste en descubrir lo que otros no han visto sólo por el hecho que no han observado cuidadosamente lo plasmado en el texto.

1.5.4. Pasos metodológicos

Los pasos y el procedimiento que se llevó a cabo para realizar esta revisión teórica y documental de estudios de caso, se realizaron en siete (7) fases que se describen a continuación:

Fase 1°. Recolección de información: en esta fase se indaga y averigua los estudios de caso, realizados por estudiantes de la especialización de Gerencia del talento humano, relacionados con el tema de clima organizacional, como opción de grado entre los años 2019 y 2022 en el mismo número de empresas de la ciudad de Popayán.

Fase 2°. Lectura: se realiza una lectura detallada de los casos encontrados con el tema de interés. Además se indaga sobre autores que trabajan el tema para soportar el marco teórico.

Fase 3°. Organizar la información mediante la técnica de análisis documental:

posteriormente se lee minuciosamente todos los estudios de caso, se organizan y se extraen las dimensiones y variables resultado de los estudios de caso.

Fase 4°. Clasificación: en esta fase se clasifica la información extraída de los documentos estudio de caso, se organiza en tablas y gráficas, de donde se extraen los datos para posterior análisis.

Fase 5°. Análisis e interpretación de resultados: en esta quinta fase se hace el análisis de los resultados arrojados en las gráficas.

Fase 6°. Conclusión y recomendaciones: luego de obtener los análisis e interpretación de los resultados, acorde a los objetivos establecidos, se dá paso a las conclusiones y las recomendaciones.

Fase 7°. Elaboración final del documento: como última fase se elaboran los últimos puntos del documento como lo son los agradecimientos, dedicatorias y el resumen, aplicando las normas APA y organizando la presentación del mismo.

CAPITULO II

2.1 Clasificación de la información obtenida de los documentos de estudio de caso

Las ocho (8) organizaciones de los estudios de caso objeto de revisión documental se describen y se toma la información de los documentos base y se expone de manera sucinta en el siguiente aparte.

2.1.1 Caracterización, autores y descripción de las organizaciones objeto de estudio.

2.1.1.1 ASMET Mutual.

Asmet Mutual, EPS, empresa prestadora de servicio de Salud, nació el 23 de noviembre del año 1995, en el Municipio de El Tambo Departamento del Cauca, con origen mutual, comunitario y solidario. Con el Decreto 2702 de 2014, se dio la escisión de EPS-

Mutuales/cooperativas, el 1 de abril del año 2018, pasó a separarse de Asmet Salud y constituirse en Asociación Mutual la Esperanza “Asmet Mutual”.

Menciona que Asmet Mutual es una entidad que satisface a sus asociados mediante el desarrollo integral de programas y de servicios que están enfocados al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida a través de diferentes disciplinas tales como la cultura, el deporte, la educación, el turismo y seguridad alimentaria, de esta misma manera busca fortalecer y complementar el progreso de dichas actividades por medio de subsidios en educación, solidaridad y auxilio funerario.

El estudio del trabajo se hizo con siete (7) colaboradores de la sede administrativa.

Tabla 2. *Información del caso aplicado a ASMET Mutual*

Nombre del proyecto	Análisis de la percepción del clima laboral en la sede administrativa
estudio de caso	ASMET mutual
Autores	Lucy Johana Marin Lucio
	Yelly Catalina Rojas Martínez
Metodología	Tipo encuesta, basada en la teoría de Likert y su escala, la cual permita recoger la información necesaria para hacer un análisis acertado de los resultados obtenidos. Se realizó un cuestionario de 22 preguntas

Fuente: elaboración propia, 2023..

2.1.1.2 Café Águila Roja

Café Aguila Roja, empresa transformación y comercialización de café. Nació como Torre Café Águila Roja fue fundada por el señor José Panebianco de la Rosa, en los años 1930 con la apertura de un local situado en la Carrera 4 con Calle 11, frente a la Plaza de Caicedo de la ciudad

de Cali, en 1939 de acuerdo con su crecimiento y participación en el mercado se hace necesario el traslado de la organización a las nuevas instalaciones ubicadas en la Carrera 5 Nro.21-48 del Barrio San Nicolás en Cali, en 1974, se inaugura la primera gran planta para la producción de café tostado y molido en el municipio de Candelaria (Valle), seguida 1994 con la construcción de una nueva planta en el municipio de MADRID en Cundinamarca y una tercera durante el año 2000 en el municipio de Santander de Quilichao en el Departamento del Cauca, bajo la razón social Industria de Productos Alimenticios del Cauca S.A. “IPAC S.A.” (Roja, 2007).

La población objeto de estudio está conformada por 13 colaboradores directos de la agencia Torre café águila roja y 1 pasante SENA pertenecientes a las diferentes áreas.

Tabla 3. *Información del caso aplicado a Café Águila Roja*

Nombre del proyecto estudio de caso	Diagnóstico de clima organizacional en la agencia Popayán – café águila roja.
Autores	Elizabeth López Mutis Mayerly Trujillo Pérez
Metodología	Este estudio se aborda con una metodología descriptiva. Aplica el cuestionario adaptado por las ocho (8) dimensiones de Likert.

Fuente: elaboración propia, 2023.

2.1.1.3 IPS Minga

Como resultado de los proceso político organizativos en defensa de sus derechos y reconocimiento de su identidad, desde hace más de cuatro décadas, los Pueblos indígenas del

Cauca, dieron origen al Consejo Regional indígena del Cauca – CRIC y desde este marco político, han proyectado el fortalecimiento cultural, político y socioeconómico a través de estructuras organizativas propias creadas para dar cumplimiento a los mandatos lineamientos y directrices que las autoridades y comunidades de manera autónoma definen en los espacios de decisión como las Asambleas Comunitarias, Juntas Directivas y Congresos.

Para la defensa de los derechos en salud, la organización creó el programa de salud CRIC a través del cual se han consolidado estructuras como la Asociación Indígena del Cauca EPSI y las Instituciones prestadoras de servicios de salud propia e Intercultural IPSI, entidades de carácter público especial, creadas y manejadas por las autoridades Indígenas, para contribuir con la salud y el buen vivir comunitarios desde un Modelo de Cuidado de la Salud con enfoque integral e Intercultural en el Marco del Sistema de Salud Propio e Intercultural SISPI.

Una vez creada la IPSI y con el direccionamiento de las autoridades y los lineamientos del SISPI, se estructura un equipo técnico que inicia a consolidar el Modelo de Cuidado desde el enfoque administrativo de la planeación Estratégica, tomando como referentes conceptuales los lineamientos del Sistema Indígena de salud Propio e Intercultural SISPI.

El estudio se hizo, con una muestra correspondiente a 15 colaboradores.

Tabla 4. *Información del caso aplicado a IPS Minga*

Nombre del proyecto estudio de caso	Diagnóstico del clima organizacional de la IPS MINGA sede Popayán en el primer semestre del año 2021
Autores	Leidy Jimena Chito Narvaez Marina Alexandra Maca Viveros

Metodología	Utilizaron la plantilla modificada del software ASCENDO, para medición del clima laboral. Se realizó la aplicación del instrumento conformado por las siguientes dimensiones y sus respectivos factores: prácticas de liderazgo, compromiso, accesibilidad del conocimiento, optimización de la fuerza de trabajo, capacidad de aprendizaje, sentido de pertenencia.
--------------------	--

Fuente: elaboración propia, 2023.

2.1.1.4 Secretaria de Salud Departamental del Cauca

La Secretaría de Salud Departamental del Cauca se creó mediante el Decreto N° 0261 del 9 de abril de 2007, con el objeto de dirigir, coordinar y vigilar el sector salud y el Sistema General de Seguridad social en salud en el departamento del Cauca, atendiendo las disposiciones nacionales sobre la materia, la cual está ubicada en la Calle 5 N° 15-57 Barrio Valencia.

La muestra objeto de estudio fueron 22 colaboradores, entre los cuales hay auxiliares de la salud, profesionales de planta y personal contratista con antigüedad superior a seis años.

Tabla 5. *Información del caso aplicado a Secretaría de Salud Departamental del Cauca*

Nombre del proyecto estudio de caso	Estudio de clima organizacional en el proyecto proceso de inspección vigilancia y control sanitario de la secretaria de salud departamental del cauca.
Autores	Erika Paola Arcos Vargas
Metodología	Se diseñó una encuesta que contiene 25 ítems que se agrupa en cinco (5) dimensiones a saber: Liderazgo, Participación, Relaciones interpersonales, reconocimiento y Comunicación.

Fuente: elaboración propia, 2023.

2.1.1.5 AV Villas

El banco Av Villas tuvo su origen en la corporación de Ahorro y Vivienda Las Villas, entidad creada en el año 1972, especializada y con una amplia trayectoria en la financiación del sector de la construcción, mediante el otorgamiento de créditos dentro del sistema UPAC tanto a constructores como a compradores de inmuebles.

En 1998 se configuró sobre el Banco una situación de control por parte del Grupo Aval Acciones y Valores S.A. A principios del año 2000 la Corporación Las Villas se fusionó absorbiendo a la Corporación de Ahorro y Vivienda Ahorramas, entidad creada desde diciembre de 1.972 y que había entrado a formar parte del Grupo Aval a mediados de 1.997. De esta forma surgió, para el momento de la fusión, la sexta entidad financiera más grande del país por nivel de activos, bajo la denominación de Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

El banco a nivel nacional tiene una planta aproximada de un total de 4.014 colaboradores, para el caso de estudio se tomó la sede Popayán con una muestra de 15 colaboradores a contrato indefinido.

Tabla 6. *Información del caso aplicado a AV Villas.*

Nombre del proyecto estudio de caso	Estudio del clima laboral en el banco AV villas en la ciudad de Popayán, sede centro, sala de libranza 121.
Autores	Yessica Fernanda Ruiz Ijají Sandra Milena Sabogal Trujillo
Metodología	Se realiza la aplicación de una encuesta digital, con 14 preguntas cerradas y una escala de valoración de cinco niveles.

Fuente: elaboración propia, 2023.

2.1.1.6 Centro de Cuidado Renal

Servicios (IPS) habilitada por el Ministerio de salud, tiene sedes en países como Brasil, China, Colombia, Alemania, Malasia, Polonia, Portugal, Arabia Saudita, Singapur y Taiwán, su sede principal en Colombia se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá; cuenta con distintas sedes a nivel nacional, entre ellas, la de la ciudad de Popayán.

Su objetivo es brindar el servicio de terapia de reemplazo renal a pacientes con insuficiencia renal crónica o enfermedad renal en etapa terminal. El Centro de Cuidado Renal cuenta con los programas de Hemodiálisis, Diálisis Peritoneal Manual y Automatizada, Programa de Gestión del Riesgo, Apoyo en el proceso para acceder al trasplante de riñón.

Dada la metodología de la observación, para el presente estudio y por el tamaño de la empresa se realizó con un test.

Tabla 7. Información del caso aplicado al Centro de Cuidado Renal

Nombre del proyecto estudio de caso	Diagnóstico de clima organizacional en el Centro de Cuidado Renal en la ciudad de Popayán
Autora	Maria Victoria Agredo Ortiz
Metodología	La herramienta metodológica que se utiliza para realizar el diagnóstico, es la observación, mediante un test de 13 preguntas que permitió recoger información y realizar análisis directo de situaciones que están sucediendo en tiempo real.

Fuente: elaboración propia, 2023.

2.1.1.7 Industria Licorera del Cauca

La Industria Licorera del Cauca (ILC) es la principal empresa del departamento, con sede en la ciudad de Popayán desde el 28 de diciembre de 1972, es una empresa industrial y comercial del estado. Es la empresa más importante del departamento del Cauca dedicada a producir y

comercializar licores de calidad para satisfacer a los clientes, generando recursos dirigidos a la salud, educación, cultura y recreación que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad con el apoyo y compromiso de su equipo humano.

Para el estudio, fueron encuestados 104 funcionarios de las diferentes áreas y niveles de responsabilidad.

Tabla 8. *Información del caso aplicado a la Industria Licorera del Cauca*

Nombre del proyecto estudio de caso	Análisis del clima organizacional de la Industria Licorera del Cauca e identificación de las variables que lo afectan significativamente
Autores	Leidy Marcela Domínguez Rocha Jorge Luis Collazos Velasco
Metodología	El instrumento fue compartido y se realizó mediante encuesta a 104 funcionarios, condensando la información acorde el diagrama Pareto, permitiendo identificar las variables más significativas.

Fuente: elaboración propia, 2023.

2.1.1.8 Diagnosticar IPS SAS Laboratorio clínico.

El laboratorio clínico diagnosticar, es una institución prestadora de servicios de salud de apoyo diagnóstico en el área de laboratorio clínico de baja, mediana y alta complejidad. Es una entidad privada que brinda atención personalizada, cálida, segura y amable; utilizando tecnología de vanguardia, siempre bajo un estricto control de calidad en todos los estudios y el ejercicio de una actividad profesional ética y de excelente calidad.

Se consideró el criterio de 17 colaboradores de diferentes áreas de la empresa.

Tabla 9. *Información del caso aplicado a Diagnosticar IPS SAS Laboratorio clínico*

Nombre del proyecto estudio de caso	Análisis del clima organizacional en Diagnosticar IPS S.A.S laboratorio clínico. Popayán.
Autores	Sandra Patricia Arbelaez Mellizo Erica Adriana Navia Navia
Metodología	Las encuestas se aplicaron al 100% de colaboradores que corresponde a 17. El instrumento se estructura en 15 variables, teniendo en cuenta la encuesta ECO IV de clima organizacional que está conformada por un conjunto de reactivos que deben responderse en una escala de tipo Likert de 4 puntos, con extremos entre (1) completamente en desacuerdo y (4) completamente de acuerdo.

Fuente: elaboración propia, 2023.

2.1.2 Dimensiones y variables identificadas sobre clima organizacional en los casos objeto de estudio

En este capítulo se condensa la información identificada sobre las dimensiones y variables de las ocho empresas de igual número de documentos, resultado de los estudios de caso de la especialización en Gerencia del Talento Humano, que fueron objeto de estudio. Se presenta de manera detallada con sus respectivas tablas y graficas donde se evidencia los resultados obtenidos de cada una de las organizaciones.

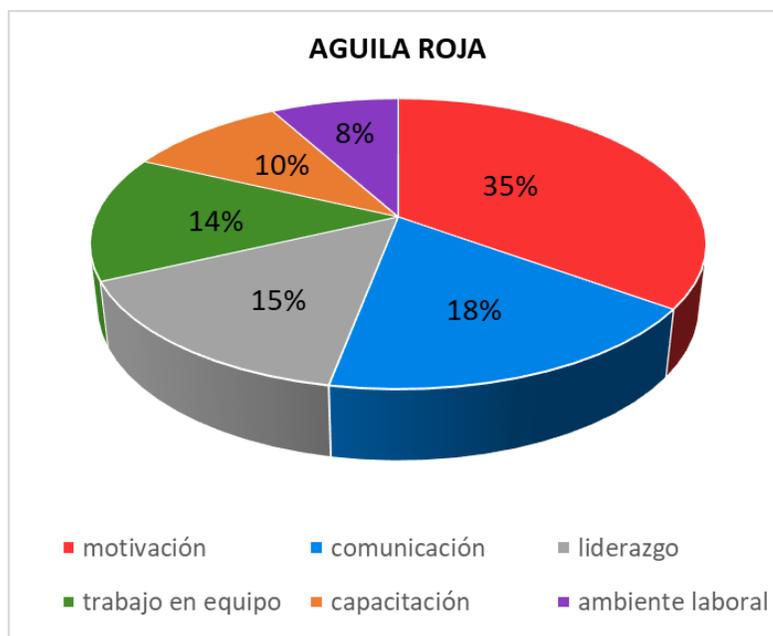
Tabla 10. *Dimensiones y variables en águila Roja*

Empresa	Águila roja	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Satisfacción	35
	Recompensa	

	Participación	
	Valoración Del Personal	
	Sanción	
Comunicación	Información	18
	Dirección	
Liderazgo	Elaboración De Estrategias	15
	Acompañamiento	
Trabajo en equipo	Desempeño	14
	Recursos	
	Distribución	
Capacitación	Conocimiento	10
	Autonomía	
Ambiente laboral	Respeto	8
	Amistad	
	Responsabilidad	
	Bienestar	
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 1. *Porcentajes de las dimensiones de Águila Roja*



Fuente: elaboración propia, 2023.

Con respecto a la dimensión de motivación en la empresa Águila Roja se puede evidenciar que el 35% cuenta con herramientas motivacionales, pero los colaboradores manifiestan que existen falencias, esto debió a que los beneficios que otorga la organización son muy pocos y no reconocen el buen rendimiento de estos, esto ocasiona que los empleados no estén muy satisfechos dentro de la organización. Por otro lado, la empresa mantiene una comunicación asertiva, existe una buena transmisión de información por parte de la gerencia y demás áreas de la empresa, pero se pueden observar baja capacidad de escucha y muy pocas veces las opiniones del personal son tomadas en cuenta, hace falta fortalecer el trabajo en equipo y el ambiente laboral ya que el porcentaje obtenido es del 8% lo que es relativamente bajo.

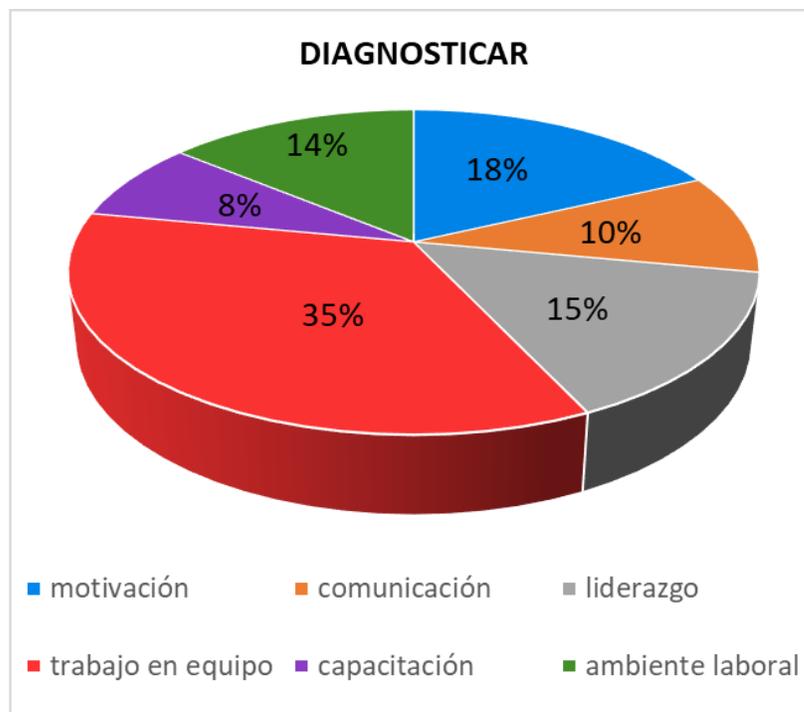
Tabla 11. Dimensiones y variables en Diagnosticar

Empresa	Diagnosticar	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Por parte de la gerencia	18
	Reconocimiento	

	Condiciones de trabajo	
	Satisfacción	
	Beneficios recibidos	
Comunicación	Plan de mejora de objetivos	10
	Conocer los objetivos de la entidad	
Liderazgo	Logro de objetivos unánime	15
	Apoyo de proceso de planificación	
Trabajo en equipo	Eficiente	35
	Compañerismo	
Capacitación	Desarrollo de habilidades	8
Ambiente laboral	Trato justo	14
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 2. *Porcentajes de las dimensiones de Diagnosticar*



Fuente: elaboración propia, 2023.

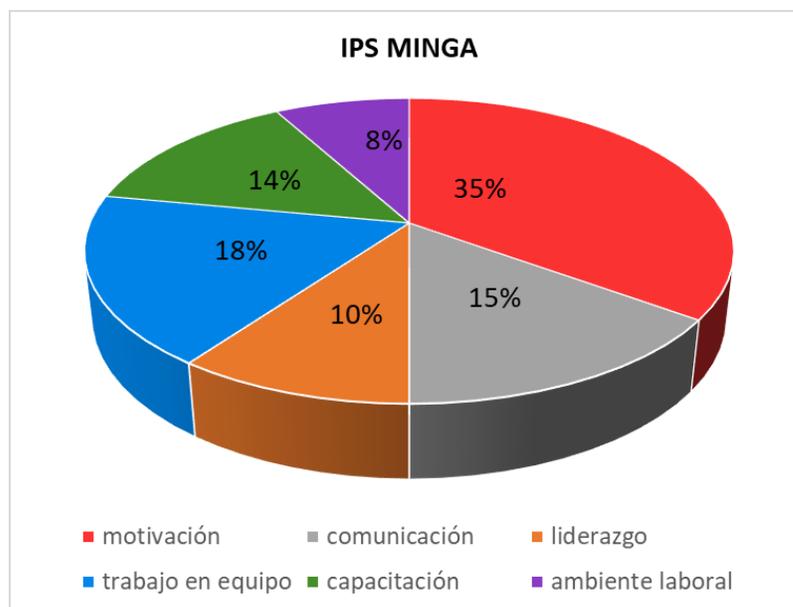
En el laboratorio clínico Diagnosticar I.P.S, se puede observar una baja motivación laboral, ya que el personal no recibe el reconocimiento necesario por la realización de su trabajo y sienten que por parte de la gerencia no hay herramientas motivacionales adecuadas para mejorarla, aun así los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la empresa, existe un buen equipo de trabajo, se puede evidenciar que el 35% de los colaboradores trabajan en conjunto para cumplir los objetivos planteados, pero hay deficiencias en cuanto a la capacitación del personal logrando obtener un resultado del 8%, por lo tanto esto dificulta alcanzar las metas establecidas en cada una de las áreas. Aunque se puede leer que existen canales de comunicación abiertos donde se pueden expresar todas las opiniones e inquietudes que puedan surgir, logrando así una comunicación asertiva entre todas las áreas de la organización.

Tabla 12. Dimensiones y variables de la IPS Minga

Empresa	Ips Minga	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Compromiso con los colaboradores	35
	Capacidad de innovar	
Comunicación	Información	15
Liderazgo	Imparcialidad	10
	Inclusión	
Trabajo en equipo	Compañerismo	18
	Colaboración	
Capacitación	Evaluaciones	14
	Disponibilidad	
Ambiente laboral	Respeto	8
	Transparencia responsabilidad	
	Responsabilidad	
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 3. *Porcentajes de las dimensiones de la IPS Minga*



Fuente: elaboración propia, 2023.

La I.P.S Minga, a diferencia de las demás empresas de estudio, logró obtener un 35% ya que busca motivar permanentemente a su equipo de trabajo, para que así se sientan a gusto realizando sus actividades diarias y puedan tener un mejor desempeño en sus funciones.

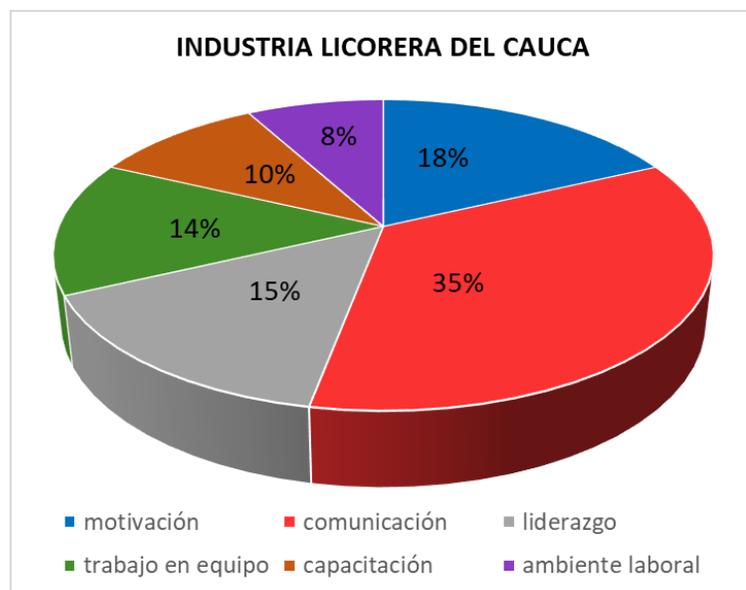
La entidad se interesa por su capital humano, por el bienestar de ellos, logrando sentido de pertenencia, de igual forma cuentan con buenos procesos de comunicación con las directivas y demás áreas que conforman la organización, lo que permite un buen flujo de información jefe colaborador. Por otro lado, se evidencia baja capacidad de escucha para las opiniones que puedan tener los colaboradores frente a un tema en específico. En cuanto al liderazgo se evidencia poco impacto. Se lee imparcialidad a hora de evaluar el desempeño, debido a que la empresa tiene acceso a diferentes programas de capacitación y brinda las herramientas necesarias para un mejor cumplimiento de las funciones, por otro lado, se observa que el ambiente laboral tiene un resultado del 8% lo que significa que hace falta mejorar las relaciones interpersonales y el interés por el bienestar de los colaboradores.

Tabla 13. Dimensiones y variables en la Industria Licorera del Cauca

Empresa	Industria licorera del cauca	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Logro de objetivos	18
	Recibe reconocimientos	
	Sentido de pertenencia	
	Capacidad de innovación	
Comunicación	Comunicación organizacional asertiva	35
	Objetivos claros	
Liderazgo	Planes de acción	15
	Papel y participación del jefe	
Trabajo en equipo	Ambiente de confianza	14
Capacitación	Desarrollo de planes de mejora	10
Ambiente laboral	Arquitectura organizacional	8
	Beneficios	
	Gestión humana	
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 4. *Porcentajes de las dimensiones de la Industria Licorera del Cauca*



Fuente: elaboración propia, 2023.

En la Industria Licorera del Cauca los colaboradores no se sienten motivados, y se puede observar que el logro de sus objetivos no siempre trae consigo resultados positivos, ya que no se sienten parte de la organización, debido a que no se les brinda el reconocimiento que merecen, puesto que no tienen la oportunidad de aportar ideas innovadoras para el desarrollo de la empresa.

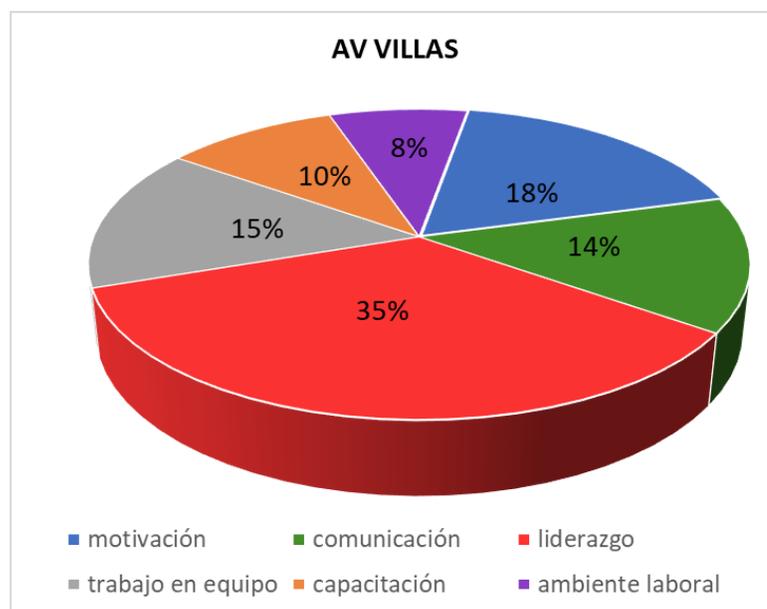
De igual manera, la empresa tiene sus objetivos claros y son transmitidos a cada una de las áreas de forma adecuada para su total cumplimiento, logrando obtener un resultado del 35%, lo que significa que tienen un buen sistema de comunicación. En cuanto al liderazgo podemos observar falencias significativas, ya que los colaboradores no perciben actitudes positivas, ni un buen acompañamiento por parte de la gerencia. Hace falta un buen sistema de capacitación y se observa que el ambiente laboral no está fortalecido logrando obtener un resultado tan solo del 8%.

Tabla 14. Dimensiones y variables en Banco AV Villas

Empresa	Av villas	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Reconocimiento	18
	Actividades de interacción	
	Cultura organizacional	
Comunicación	Conocimiento de la empresa	14
	Información recibida por parte de la empresa	
Liderazgo	Capacidad de escucha	35
	Apoyo constante por parte del jefe	
Trabajo en equipo	Apoyo constante por todo el equipo	15
	Relaciones interpersonales	
	Confianza	
Capacitación	Desarrollo de estrategias para el cumplimiento de metas	10
Ambiente laboral	Participación en la toma de decisiones	8
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 5. *Porcentajes de las dimensiones del Banco AV Villas*



Fuente: elaboración propia, 2023.

En el banco AV Villas, podemos evidenciar que gran parte de los colaboradores se sienten satisfechos y motivados gracias al reconocimiento que le es otorgado por el buen cumplimiento de sus funciones.

Dentro del Banco existe un buen sistema de capacitación para ayudar a expandir el conocimiento de cada uno de los empleados, pero hay algunas falencias en cuanto a la comunicación, que no permiten una buena transmisión y flujo de la información.

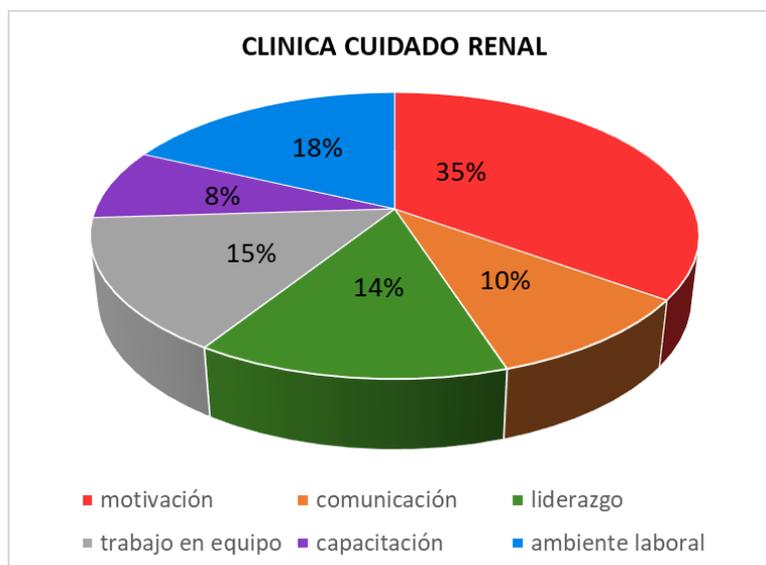
Por otro lado los niveles de confianza entre el equipo de trabajo y la gerencia es satisfactorio, ya que el 35% de los colaboradores evidencian que existe un buen liderazgo y acompañamiento en todas las tareas a realizar, lo que permite un mejor desempeño laboral, de igual forma gran parte de los colaboradores expresan, que sus ideas y aportes para la mejorara de las funciones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, aunque podemos percibir que las relaciones interpersonales son deficientes por lo que se obtuvo un resultado de solo el 8% evidenciando que no existe un plan para mejorar la interacción e integración dentro y fuera de la empresa, lo que ocasiona que el ambiente laboral no sea el mejor.

Tabla 15. Dimensiones y variables en la Clínica de Cuidado Renal

Empresa	Clínica cuidado renal	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Interés por el trabajo	35
	Compromiso del personal	
	Esfuerzo y dedicación del personal	
Comunicación	Comunicación participativa y asertiva	10
	Respuesta inmediata y eficiente	
Liderazgo	Identificación de aptitudes	14
	Actuación de los directivos	
Trabajo en equipo	Adecuada delegación de las actividades	15
	Participación	
	Trabajo colaborativo	
Capacitación	Capacidad de escucha	8
	Acompañamiento por el jefe y los compañeros	
Ambiente laboral	Aprendizaje continuo	18
	Mejora continua de condiciones laborales	
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 6. Porcentajes de las dimensiones de la Clínica Cuidado Renal



Fuente: elaboración propia, 2023.

En la Clínica de Cuidado Renal, Referente a esta organización se pudo percibir que existe un equipo de trabajo comprometido, puesto que la compañía cuenta con diferentes estrategias para el mejoramiento de las condiciones laborales y la motivación de sus colaboradores, obteniendo así un porcentaje alto del 35%.

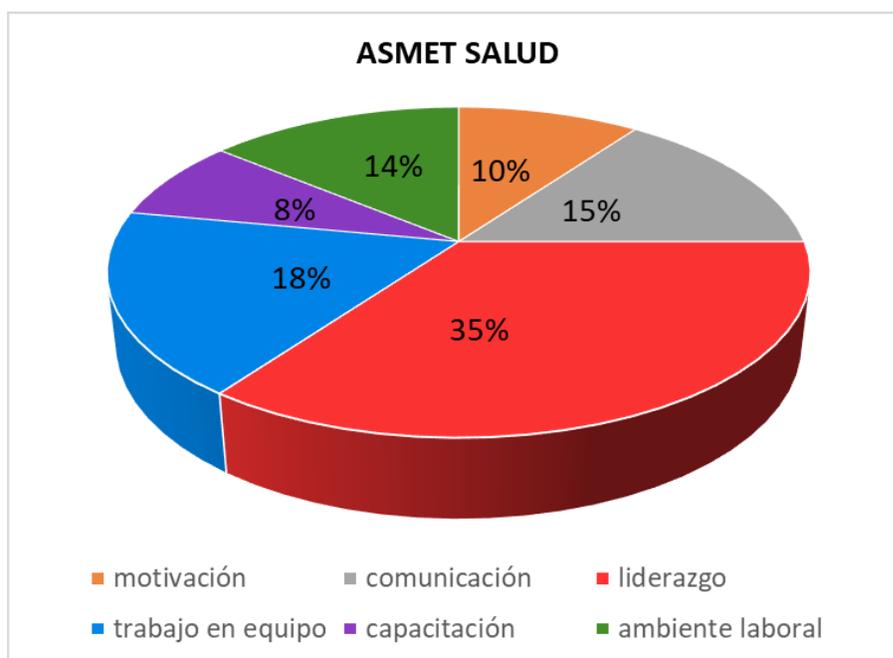
En la organización hay gran capacidad de escucha en cuanto a las ideas innovadoras y opiniones que tengan los empleados para el continuo mejoramiento del desempeño de las actividades laborales, aunque existen algunas falencias en la transmisión de información, ocasionando que las tareas a realizar no sean del todo claras. Por otro lado, el acompañamiento de los líderes es satisfactorio, ejecutan una adecuada gestión, planificación y resolución de conflictos lo que facilita la consecución de resultados favorables, y se evidencia un buen trabajo en equipo, con buenas relaciones interpersonales basadas en el respeto y la cordialidad; por otra parte, el 8% de los colaboradores menciona que hace falta mejorar la capacitación y las oportunidades de crecimiento del equipo de trabajo.

Tabla 16. Dimensiones y variables en Asmet Salud

Empresa	Asmet salud	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Labores de calidad	10
	Nivel de satisfacción	
	Nivel de confianza hacia el jefe	
	Buen trato	
	Llamados de atención reservados	
Comunicación	Comunicación asertiva con todas las áreas	15
	Delegación adecuada de funciones	
Liderazgo	Respaldo por parte del líder	35
	Igualdad de condiciones	
Trabajo en equipo	Apoyo constante entre compañeros	18
	Relaciones interpersonales	
	Aporte en toma de decisiones	
	Retroalimentación constante	
Capacitación	Mejora continua	8
	Cultura organizacional	
Ambiente laboral	Ambiente adecuado para trabajar	14
	Instalaciones y equipos adecuados	
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 7. *Porcentajes de las dimensiones de Asmet Salud*



Fuente: elaboración propia, 2023.

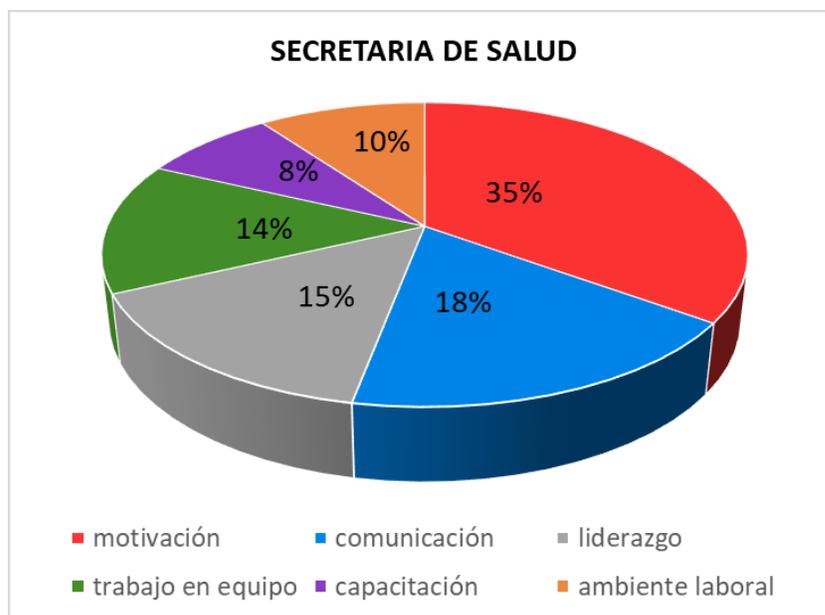
En la empresa Asmet mutual se puede identificar que la motivación es baja, no se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, los cuales no cuentan con buenas instalaciones y el lugar de trabajo no es muy óptimo, lo que dificulta la realización de las actividades y genera un nivel de estrés en el trabajador, de igual forma tampoco se sienten valorados como personas y la empresa no toma en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones, existe retroalimentación constante por parte de los líderes, lo que es evidenciado por el 35 % de los colaboradores, por otra parte, no se cuenta con un buen equipo de trabajo, ya que se puede observar que cada uno trabaja por su cuenta, no hay un trato justo entre compañeros, puesto que la empresa no cuenta con estrategias que aporten al mejoramiento de las relaciones interpersonales. Del mismo modo la capacitación es evidenciada solamente por el 8% de los colaboradores lo que trae consecuencias negativas en cuanto al rendimiento en sus labores.

Tabla 17. *Dimensiones y variables en la Secretaría de Salud*

Empresa	Secretaría de salud	%
Dimensiones	Variables	
Motivación	Recompensa	35
	Sentido de pertenencia	
	Trato justo	
	Satisfacción por el trabajo	
	Información clara	
Comunicación	Comunicación abierta	18
	Medios adecuados	
	Responsabilidad	
Liderazgo	Apoyo y confianza	15
	Buena relación con los compañeros	
Trabajo en equipo	Participación del equipo en toma de decisiones	14
	Colaboración	
	Retroalimentación	
Capacitación	Aprendizaje	8
	Actividades lúdicas	
Ambiente laboral	Espacios cómodos	10
	Participación	
	Herramientas adecuadas	
		100

Fuente: elaboración propia, 2023.

Gráfica 8. *Porcentajes de las dimensiones de la Secretaría de Salud*



Fuente: elaboración propia, 2023.

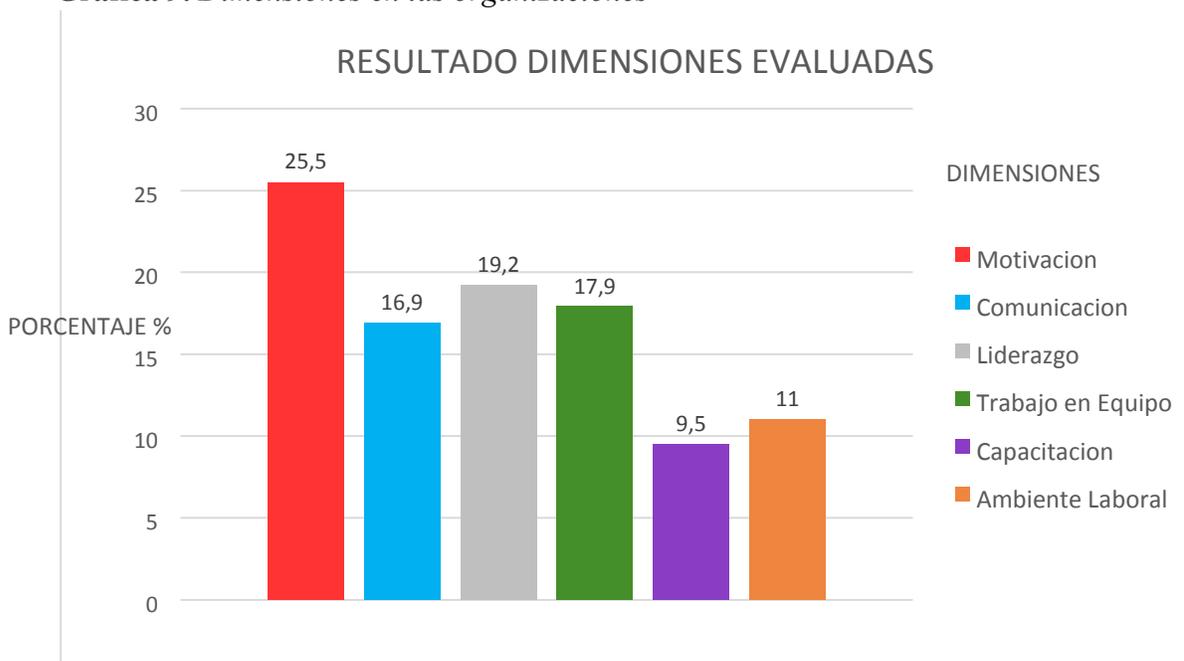
En la Secretaría de Salud existe un buen nivel de motivación de los colaboradores, según el resultado obtenido es del 35%, lo cual ha generado un sentido de pertenencia con la empresa, de igual forma la compañía cuenta con sistemas de comunicación que permiten que los trabajadores estén informados todo el tiempo de los acontecimientos de la organización, esto fomenta la productividad de cada uno de los colaboradores, además se evidencia un buen liderazgo, acompañamiento y confianza por sus superiores, los cuales tienen en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones. Con respecto a la capacitación podemos evidenciar que solo el 8% de los colaboradores indican que realizan retroalimentación constante pero hace falta implementar estrategias que ayuden a ampliar el conocimiento de los trabajadores. Por otro lado, hace falta mejorar las herramientas de trabajo que permitan la optimización y eficacia de este, además el trabajo en equipo es favorable, se toman decisiones en conjunto y hay buenas relaciones interpersonales.

CAPÍTULO III

3.1 Análisis e interpretación de resultados

Acorde al objetivo propuesto en éste estudio de análisis documental, en ocho (8) casos de estudio, realizados por estudiantes de la especialización de Gerencia del Talento Humano, de la Fundación Universitaria de Popayán, como opción de grado entre los años 2019 y 2021; y con la realización de un análisis detallado sobre las dimensiones y variables sobre clima organizacional, permite entender el comportamiento y la incidencia de estas dimensiones en los colaboradores de estas organizaciones, como se observa en la gráfica 9.

Gráfica 9. Dimensiones en las organizaciones



Fuente: elaboración propia, 2023.

3.2 Análisis

3.2.1 Motivación

De acuerdo al autor Russel (2000) La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona,

activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

En ese sentido en las organizaciones objeto de estudio de la ciudad de Popayán el 25,5% de los empleados sienten que son importantes para la empresa, reciben el reconocimiento que merecen por su buen desempeño y aportan en la toma de decisiones importantes, cuentan con beneficios y espacios adecuados para trabajar, ahora bien, todas las empresas deben reforzar la motivación laboral, es un aspecto fundamental en cualquier entorno empresarial ya que esta es la fuerza vital que impulsa a los colaboradores al logro de las metas establecidas.

3.2.2 Comunicación

Pasquali (2010) afirma que:

La comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres.

Es así, como el presente estudio encontró que en las empresas de Popayán la comunicación no es del todo asertiva, solo el 16,9% de los colaboradores expresan que la comunicación entre compañeros de trabajo, jefes, supervisores, clientes y proveedores es fluida y entendible, pero no está fortalecida en todas las compañías de la ciudad, todas estas deben tener la capacidad de expresar ideas claras y firmes de manera respetuosa y crear lasos de confianza para que no hayan dudas y conflictos que afecten el clima organizacional y sobre todo el cumplimiento de las metas (Toro, 2015).

3.2.3 Liderazgo

Giladi (2004) plantea que el liderazgo es un ejercicio abierto a quien pueda y quiera ejercerlo, que no se logra a través del poder, se logra por la autoridad informal convenciendo, tiene que ver con influencia, creatividad, innovación, cambio o transformación, que no está necesariamente asociado a una posición jerárquica, es un proceso, una decisión personal.

Ahora bien, el proceso de influencia que tienen los líderes de las diferentes empresas de la ciudad de Popayán según los colaboradores es del 19,2%, aun así, falta reforzar esta dimensión ya que es muy importante el acompañamiento constante y depende de los líderes formar un equipo de trabajo íntegro basado en la confianza, en la capacidad de innovar, de aportar ideas, conocimientos y de crecer juntos (Murati, 2013).

3.2.4 Trabajo en equipo

Fritz (s.f.) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, “El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general”. En los equipos de trabajo, establecen una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traducen en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

En ese sentido, encontramos que el 17,9% de los empleados de las empresas de Popayán tienen un equipo de trabajo empático que fomenta la creación de nuevas ideas, aportan opiniones y cooperación entre todos los miembros para el logro de las metas establecidas por la empresa. En vista de ello no todas las empresas tienen reforzada esta dimensión, se deben implementar estrategias que mejoren las relaciones interpersonales, que se creen lazos de confianza, donde

haya una comunicación clara de los objetivos y estrategias para cumplirlos entre todos los miembros del equipo (Toro, 2015).

3.2.5 Capacitación

Aamodt (2010) definen que el uso más importante de la evaluación del desempeño es mejorar, y así poder proporcionar capacitación sobre las actividades que se necesitan reforzar. Incluso si la capacitación de los empleados debe ser un proceso continuo a la revisión de la evaluación del desempeño, la cual es recomendable realizar dos veces al año, para reunirse con los empleados y hablar de sus fortalezas y debilidades.

Sin embargo, no se debe olvidar lo más importante que es establecer el momento para determinar cómo se pueden corregir estas últimas. Ahora bien, en las empresas de Popayán el 9,5% de los colaboradores reciben la formación constante para adquirir conocimientos y fortalecer la capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno que puedan ocurrir en su organización y así mejorar su desempeño laboral, sin embargo, las demás organizaciones deben brindar a sus colaboradores la capacidad de mejora, para generar estabilidad y permanencia en el trabajo (Sum, 2015).

Ambiente laboral:

El ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador. La conducta de un empleado puede tener como resultado actitudes que influyen en las actividades y el empeño dentro de la organización. En este sentido, Goncalves (1997) explica el clima organizacional como un punto de encuentro entre los factores dependiente del diseño organizativo existente en una empresa y la predisposición motivacional a nivel personal de los individuos que la conforman, que se vuelve en un comportamiento que influye sobre la misma institución.

Dicho esto, el 11% de los colaboradores de las empresas de Popayán evidencian que les es brindado un buen entorno de trabajo con herramientas y espacios adecuados para la realización de sus tareas diarias, se centran en su bienestar y les brindan beneficios que aportan a su buen desempeño. Por ende, podemos determinar que es un aspecto demasiado importante para el buen funcionamiento de una organización y que todas las empresas de Popayán deben de crear estrategias que ayuden a tener un ambiente de trabajo más sano y crear sentido de pertenencia (Díaz, 2019).

Conclusiones

El presente proyecto de investigación, de análisis documental, que buscó determinar el impacto del clima organizacional y motivación laboral en los colaboradores, basado en estudios de caso previos, nos permitió observar y analizar a fondo las investigaciones realizadas en ocho

(8) empresas de la ciudad de Popayán y con base en él, se concluye:

Para toda organización lo más importante es el colaborador, para lo que se deben brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades laborales adecuadamente y sobre todo que el talento humano se sienta valorado y sentirse a gusto en la organización, para que su desempeño sea más óptimo y crear ese sentido de pertenencia con la misma, de igual forma poder tener oportunidades de crecimiento, tanto personales como laborales, ser escuchados y comprendidos, para que se sientan motivados a seguir cumpliendo con los objetivos organizacionales y personales de cada uno.

El ambiente de trabajo y las instalaciones juegan un papel indispensable en las organizaciones, ya que los colaboradores necesitan tener un lugar agradable y cómodo para realizar sus funciones, donde puedan tener mejores experiencias, con lugares de descanso o relajación donde puedan reducir el estrés y compartir un rato agradable con sus compañeros de trabajo, lo cual motiva a seguir siendo parte de la empresa, ya que se van a sentir valorados por la organización.

El estudio muestra que en las empresas de la ciudad de Popayán, el clima organizacional es un aspecto sensible, para lo cual los líderes deben centrar sus esfuerzos en revisar sus prácticas gerenciales asociadas a las dimensiones y variables que influyan en el fortalecimiento de las relaciones entre los colaboradores, generando ambientes de trabajo saludables, para que a su vez, se potencie y maximice la productividad, desde lo personal y lo organizacional.

Recomendaciones

Antes que nada, es importante resaltar que el clima organizacional está ligado al grado de motivación de los colaboradores por ende cada una de las organizaciones deben implementar estrategias la adaptación y satisfacción laboral.

Para los líderes de las empresas de Popayán, es importante implementar un plan de evaluación de clima organizacional que permita medir y revisar permanentemente el proceso, de tal manera que se realicen ajustes y mejoras permanentemente.

En definitiva, la mayor fortaleza de una compañía exitosa es el personal que hace parte de ella, por lo tanto, se debe brindar todas las herramientas y condiciones necesarias para el desarrollo personal, laboral y profesional del colaborador, que redunde en un buen estado de clima organizacional.

Glosario

Ambiente interno: un entorno que consta de diferentes fuerzas internas como los recursos humanos y físicos, el sistema de valores de la organización, la estructura organizativa, la misión y los objetivos de la misma, este no solo influye en las actividades, sino que también

afecta tanto el comportamiento de los empleados dentro de la organización como la gestión estratégica empresarial.

Actitudes: son predisposiciones personales a responder de manera positiva o negativa al ambiente.

Ambiente laboral: se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los colaboradores, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.

Ambiente psicológico: o conductista, es el ambiente tal como la persona lo observa, percibe e interpreta y está íntimamente relacionado con sus necesidades.

Aportes sociales: Participación económica del asociado en la cooperativa, que hace parte del patrimonio de esta. Pueden ser satisfechos en dinero, en especie o en trabajo, o de carácter ordinario o extraordinario. Para el caso específico de las cooperativas que ejercen actividad financiera, los aportes deben ser satisfechos en dinero. Los aportes sociales se caracterizan por ser inembargables y por servir de garantía de las obligaciones que contraiga el asociado con la cooperativa.

Asociado: Persona natural o jurídica de derecho privado o pública que decide de manera voluntaria vincularse a una empresa cooperativa para ser aportante o gestor de esta.

Atracción: es la fuerza o vector que se dirige favorablemente a un objeto, persona o situación y que adquiere un valor positivo.

Calidad de vida: es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación

subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva.

Carisma: es una característica personal y especial del liderazgo que proporciona una visión y un sentido de misión, y que emana orgullo, confianza y respeto.

Ciclo motivacional: Es el proceso de satisfacción de una necesidad humana. El organismo permanece en un estado de equilibrio que se rompe cuando surge una necesidad y esto provoca un estado de tensión y desequilibrio, lo que conduce a un comportamiento o acción para satisfacer la necesidad. Cuando ésta se ha satisfecho, liberará tensión y se regresa al equilibrio anterior. La satisfacción se puede impedir con alguna barrera, lo que mantiene el estado de tensión o se puede compensar con la satisfacción de otra necesidad.

Clientes internos: Son todos los colaboradores de una compañía y son los primeros a los que hay que “vender” la empresa y los productos para que actúen de prescriptores positivos de la misma.

Clima organizacional: Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.

Competencias: Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

Comportamiento organizacional: es el estudio de la conducta de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.

Comunicación: Es la relación humana que consiste en la emisión/recepción de mensajes entre interlocutores en estado total de reciprocidad; es un proceso de intercambio de información que favorece la producción social de sentidos.

Condiciones de trabajo: Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona colaboradora desarrolla sus tareas.

Contrato: Se entiende por contrato un acuerdo, generalmente escrito, por el que dos o más partes (en el caso laboral la empresa y los colaboradores) se comprometen a respetar y cumplir un seguido de condiciones que vienen especificadas en el mismo documento.

Coordinación: Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

Cooperación: Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación.

Cultura organizacional: es el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros.

Desempeño laboral: Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Eficacia: Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios).

Eficiencia: La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales.

Estilo de dirección: Conjunto competencias y valores corporativos que conforman un modelo de liderazgo de la Dirección vinculado a la responsabilidad social corporativa de una organización. Se traduce en resultados tangibles que refuerzan la cohesión con la misión y valores organizacionales.

Estrés laboral: Tipo de estrés que surge a causa de la presión en el trabajo, sobre todo en puestos de alto rendimiento. Puede causar saturación física y mental y afectar a la salud de manera grave.

Factores higiénicos: son las variables ambientales que envuelven el ambiente de trabajo y que influyen el grado de insatisfacción de las personas. Éstos también se denominan factores no satisfactorios.

Factores motivacionales: son las variables intrínsecas al trabajo o a la tarea y que influyen el grado de satisfacción de las personas en el trabajo. Éstos también se denominan factores satisfactorios.

Gerencia: Es el proceso de planificación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización que permita mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales alcanzar sus objetivos de una manera eficiente.

Gerente: Es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece, los medios y los criterios para tal evaluación.

Gestión: Área que considera el diseño, operaciones y control de sistemas organizativos profundamente ligado a factores tales como fuerza de trabajo, planificación de producción, compras, gestión de materiales, gestión de existencias y control de calidad.

Gestión de talento: También conocido como cuidado de los colaboradores para propiciar un entorno de retención de talento por parte de la empresa. Gestionar el talento humano, consiste

en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades.

Grupo: Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.

Hombre social: es el concepto del ser humano motivado por recompensas y sanciones sociales simbólicas, en contraposición al hombre económico (motivado por ÉY. recompensas y sanciones salariales y materiales).

Influencia: es la capacidad de inducir y modificar el y comportamiento de las personas.

Líder: puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, pero el líder puede darle mayor libertad en las decisiones a los subordinados; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponerle mayor autoridad personal y darle menos libertad en el trabajo.

Liderazgo: es el proceso de influenciar y dirigir la conducta de las personas en dirección al alcance de objetivos.

Motivación: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y significan el impulso de realizar el potencial propio, de estar en continuo autodesarrollo y de realizarse como persona.

Necesidades fisiológicas: son las necesidades primarias o vegetativas, relacionadas con la supervivencia del individuo, como: alimentación, descanso, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección.

Necesidades humanas: o motivas, son fuerzas conscientes o inconscientes que llevan a una persona a un determinado comportamiento con el fin de satisfacerlas.

Necesidades psicológicas: son las necesidades adquiridas y exclusivas del ser humano y se refieren a la seguridad íntima, a la autoconfianza y al afecto.

Organización: Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Salario Emocional: Se entiende como salario emocional a los bienes y servicios que el colaborador recibe por su trabajo más allá del dinero que forma su sueldo y que suelen estar relacionados con las emociones. Algunos ejemplos serían la posibilidad de conciliar trabajo y familia mediante horario flexible, oportunidades de desarrollo y formación en la empresa, etc.

Referencias bibliográficas

Agredo, M. (2020). Diagnóstico de clima organizacional en un centro de cuidado renal en la ciudad de Popayán. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.

Álvarez, J. y Flórez, L. (2010). Clima Organizacional en Empresas Colombianas. *Universidad de Sabana*. 1-20. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1851/131371.pdf?sequence=1>

Arbeláez, S. P. y Navia, E. A. (2019). Análisis del clima organizacional en Diagnosticar IPS SAS Laboratorio clínico. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.

- Arcos, E. (2021). Estudio de clima organizacional en el proceso de inspección vigilancia y control sanitario de la secretaria de salud departamental del cauca. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.
- Brancato, B. y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el Clima Laboral en la Productividad? *Universidad Nacional de Cuyo*. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4936/brancatopuedeinfluirclimallaboralenlaproductividad.pdf
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. *Razón y palabra*, 12(56).
- Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis de pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill. Tercera Edición.
- Chito, L. y Maca, M. (2021). Diagnóstico del clima organizacional de la IPS-I Minga sede Popayán en el primer semestre del año 2021. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.
- Choix, M. R. A., & Velazquez, L. C. E. A. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Importance of internal control in small and medium enterprises in Mexico. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76).
- Díaz, D. (2019). Clima laboral según el modelo de Litwin y Stringer aplicado a la empresa Moliperú en la ciudad de Chiclayo 2018. (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo

- Toribio de Mogrovejo. Facultad de Ciencias empresariales. Escuela de Administración de Empresas. Chiclayo, Perú.
- Domínguez, L. y Collazos, J. (2020). Análisis del clima organizacional e identificación de las variables que lo afectan significativamente en la industria licorera del Cauca. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.
- Espinosa, M. y Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. Gobierno de Chile, Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios.
- García, C. (2005). El bienestar psicológico: Dimensión subjetiva de la calidad de vida. *Revista electrónica de psicología Iztacala*, 8(2), 1-20.
- Garza, A., López, V., & Vasquez, Z. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial:: Caso de la industria metalmeccánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 3(3), 91-104.
- Goleman, D., & Zilli, E. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara.
- López, E. y Trujillo, M. (2021). Diagnóstico de clima organizacional en la agencia Popayán – Café Águila Roja. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.
- Manchego, T. (2016). Análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa Clínica Promedic S. Civil. R. L, Tacna, periodo 2011-2013.
- Marín, L. y Rojas, Y. (2022). Análisis de la percepción del clima laboral en la sede administrativa Asmet mutual. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.
- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas. *Revista universidad y empresa*, 7 (9). Recuperado de https://www.urosario.edu.co/urosario_files/cc/cc7b452d-

26fc-4a04-a0d1-a497646005bd.pdf

Ministerio de Protección Social. (2006). Ley 1090: Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología en Colombia, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Recuperado de

<http://www.sociedadescientificas.com/userfiles/file/LEYES/1090%2006.pdf>

Murati, F. y Pozo, J. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. Contribuciones a la Economía.

<https://www.eumed.net/ce/2013/liderazgoorganizacional.html>

Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35.

Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones UC.

Quispe, S. (2016). Niveles de estrés y clima laboral en los colaboradores de una empresa privada de Lima. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Perú, Perú.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3-18.

Ruiz, Y. y Sabogal, S. (2021). Estudio del clima laboral en el banco AV Villas en la ciudad de Popayán, sede centro, sala de libranza 121. (tesis de pregrado). Fundación universitaria de Popayán. Popayán, Colombia.

Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>

Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral. (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar.

Facultad de Humanidades. Licenciatura en Psicología industrial/organizacional.

Quetzaltenango, Guatemala.

Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. (tesis de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias económicas.

Especialización en Alta Gerencia. Bogotá, Colombia.

Torres, G. P. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes.

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión, 19(1), 213-228.

Zubiri, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. In Anales del sistema sanitario de Navarra

(Vol. 36, No. 2, pp. 193-196). Gobierno de Navarra. Departamento de Salud.